

Lohr, Karin

**Article**

## Management und Managementprozesse in Ostdeutschland: Befunde und Perspektiven aus managementsoziologischer Sicht

Journal for East European Management Studies

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Lohr, Karin (2003) : Management und Managementprozesse in Ostdeutschland: Befunde und Perspektiven aus managementsoziologischer Sicht, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 8, Iss. 4, pp. 369-386

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/90320>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

---

## **Management und Managementprozesse in Ostdeutschland – Befunde und Perspektiven aus managementsoziologischer Sicht**

*Karin Lohr\**

*Die soziologische Erforschung des Managements wurde lange Zeit als ein Desiderat von Forschung und Lehre benannt. Mit Bezug auf die klassischen Studien haben sich seit Beginn der neunziger Jahre eine Reihe von theoretischen Überlegungen entwickelt und wurden einige empirische Analysen durchgeführt. Überraschend ist, dass sich die Mehrzahl empirischer Studien dabei auf die Erforschung von Managern und Managerinnen sowie Managementprozessen im wirtschaftlichen und politischen Transformationsprozess in den osteuropäischen Staaten und Ostdeutschland beziehen. Ausgehend von den theoretischen Überlegungen einer sich entwickelnden Managementsoziologie werden Befunde zur Transformation des ostdeutschen Managements exemplarisch diskutiert, Lücken aufgezeigt und weitere Forschungsperspektiven diskutiert.*

*For a long time the management and the management process has been described as a “desideratum” of sociological research and education in Germany. Since the nineties there is a debate about management sociology. We find some new theoretical approaches and the point of view is now a sociological one. Surprisingly, most of the empirical research focus on the transformation process of management as a position and as a process in East Germany. This paper discusses some exemplary empirical findings, it identifies some shortcomings and develops some further research perspectives for management sociology.*

---

\* Karin Lohr, born 1954, Assistant professor, Institute of Social Sciences, Humboldt University Berlin. Main research interests: Sociology of labour, Industrial Sociology, Organisational Sociology, Industrial Relations, Industrial Restructuring of East Germany, Technology and Innovation, Restructuring of multinational companies. Corresponding address: [karin.lohr@sowi.hu-berlin.de](mailto:karin.lohr@sowi.hu-berlin.de)

## **Vorbemerkung**

Die soziologische Erforschung des Managements wurde lange Zeit als ein Desiderat von Forschung und Lehre benannt. Mit Bezug auf die klassischen Studien<sup>1</sup>, aber mit einer erweiterten Perspektive, haben sich seit Beginn der neunziger Jahre eine Reihe von theoretischen Überlegungen entwickelt und wurden einige empirische Analysen durchgeführt. Überraschend ist, dass sich die Mehrzahl empirischer Studien dabei auf die Erforschung von Managern und Managerinnen<sup>2</sup> sowie Managementprozessen im wirtschaftlichen und politischen Transformationsprozess in den osteuropäischen Staaten und Ostdeutschland beziehen. Dies erklärt sich insbesondere daraus, dass dem Management eine zentrale Rolle beim wirtschaftlichen Umbau eingeräumt wurde. Manager erschienen als die zentralen Akteure der Bewältigung wirtschaftlicher Transformationsprobleme und der Restrukturierung der Unternehmen. Ziel des Artikels ist einerseits eine Bestandsaufnahme und Rückschau auf den Transformationsprozess managerieller Strukturen und Prozesse in Ostdeutschland. Zu fragen ist andererseits danach, welchen theoretisch konzeptionellen Ertrag die Transformationsforschung für eine weitere managementsoziologische Analyse erbringt.

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen einer sich entwickelnden Managementsoziologie (1) sollen daher die Befunde zur Transformation des ostdeutschen Managements exemplarisch dargestellt (2) und die Lücken sowie weitere Forschungsperspektiven (3) aufgezeigt werden.

## **Ausgangspositionen einer sich entwickelnden Managementsoziologie**

Die Bestandsaufnahmen zur Erforschung des Managements aus soziologischer Sicht (Ganter/Schienstock, 1993; Trinczek, 1993; Schmidt et al., 2002) verweisen darauf, dass an industrie- und organisationssoziologische Ansätze angeknüpft werden kann, aber die Entwicklung einer eigenständigen Managementsoziologie auch spezifischer sozialwissenschaftlicher Kategorien und theoretischer Zugänge bedarf.

Schienstock (1993) unterscheidet drei Perspektiven auf das Management: Management als Gruppe, als Funktion und als Prozess und plädiert dafür, bei

---

<sup>1</sup> In diesen wurden eher die Besonderheiten von Managerherrschaft herausgearbeitet, Positionen und Rollen von Managern analysiert und darüber diskutiert, wie Manager sozialstrukturell zu verorten sind.

<sup>2</sup> Managerinnen sind jedoch nur in Ausnahmefällen Gegenstand der Analyse, sie werden allenfalls am Rande hinsichtlich ihres Anteils oder spezifischer Wertorientierungen erwähnt. Aus diesem Grunde beziehen sich die Aussagen hier in der Regel auf männliche Vertreter im Management. Daher wird im Text auch mit der männlichen Form argumentiert.

einer sozialwissenschaftlichen Analyse im Unterschied zur Managementlehre Management als spezifischen sozialen *Prozess* zu betrachten (Schienstock, 1993) ähnlich auch (Weber, 1984), (Trinczek, 1993; Walgenbach/Tempel, 2002). Inhaltlich wird dieser soziale Prozess näher „als Regulierung von Produktions- und Dienstleistungsarbeit sowie als Verwaltung der aufgestellten Regeln“ bestimmt (Schienstock, 1993, 9). Jenseits einer funktionalen Perspektive ist zu klären, „durch welche Strukturen bzw. Mechanismen der Vollzug des Managementprozesses auf Dauer gestellt wird“ (Schienstock, 1993). Wie diese Regulierung und Verwaltung aufgestellter Regeln zu erklären ist, kann aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven erfolgen (strukturdeterministisch auf Grund von ökonomischen und funktionalen Erfordernissen und handlungstheoretisch als Ergebnis intentionalen Handelns von Akteuren im Management und von innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen zwischen betrieblichen Akteuren. Mit Bezug auf Bourdieu und Giddens plädiert Scheinstock dafür, von einem Konzept der sozialen Praxis auszugehen. Unter sozialer Praxis wird die „regelgebundene Realisierung von Handlungsressourcen durch die eingebundenen Akteure“ (Schienstock, 1993, 34) betrachtet, in denen Regeln und Ressourcen als Strukturierungsfaktoren auf Deutungs-, Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse wirken, aber jeder Akteur zugleich auch über Wahlmöglichkeiten und Gestaltungsoptionen verfügt. Managementprozesse sind demzufolge durch die Produktion sozialer Praktiken ebenso gekennzeichnet wie die Integration und Koordination verschiedener konfligierender sozialer Praktiken ihr Gegenstand ist. Die Kontrolle und Koordinierung der zentrifugalen Kräfte sozialer Praktiken durch Institutionalisierung geeigneter Organisationsstrukturen leitet sich als Aufgabe des Managements ab. „Für die Reproduktion und Abänderung sozialer Praktiken (sind) im Rahmen vorgegebener Strukturen das Wissen der Handlungsträger über Umweltbedingungen und über die internen Macht- und Entscheidungsstrukturen sowie die im Laufe der außerbetrieblichen und betrieblichen Sozialisation erworbenen Wertvorstellungen und Orientierungsmuster entscheidend“ (Schienstock, 1993, 37).

Scheinstock versteht seine Überlegungen als integratives Konzept, mit dem es möglich wird, aus einer Struktur- *und* Handlungsperspektive die Etablierung von Arbeits- und Kontrollstrukturen nicht von praktischer Arbeit losgelöst zu sehen, „d.h. zugleich mit dem Arbeitsvollzug und nicht davon abgehoben produzieren und reproduzieren betriebliche Akteure ihre sozialen Beziehungen einschließlich der Machtverhältnisse. Zwischen Beschäftigten und Management besteht ein mehrdimensionales Beziehungsgefüge“ (Schienstock, 1993, 41). Im Mittelpunkt der Analyse stehen jedoch in seiner Argumentation eher das Ergebnis der Entstehung und Integration verschiedener sozialer Praktiken, die Institutionalisierung des Managementprozesses, also die geltenden Regeln und Strukturen.

Auch Trinczek (1993) versucht, verschiedene Perspektiven zu integrieren, er plädiert jedoch für eine handlungsbezogene Managementsoziologie, da sich „aus dem allgemeinen Ziel der Gewinnmaximierung keine konsistente Handlungslogik bzw. kein unmittelbares Handlungsprogramm für das Management ableiten lässt“ (Trinczek, 1993, 83). Managerielle Entscheidungssituationen zeichnen sich also durch Kontingenz und Widersprüchlichkeit aus, so dass das Management verschiedene Optionen bei unklar strukturierten Handlungssituationen hat (Handlungskorridore). Konkret historische ökonomische, gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen (Walgenbach/Tempel, 2002) wären dabei ebenso zu thematisieren wie konkrete kontextuelle Bedingungen unter denen Unternehmen wie soziale Akteure im Unternehmen agieren.

Den Gedanken, Management als sozialen Prozess zu begreifen, greift Pohlmann (2002) auf und führt ihn insofern weiter, als dass er dafür plädiert, auch organisationssoziologische Theorieansätze aufzugreifen und relativiert die Funktionen des Managements: „Das Management ist nicht so sehr ein entscheidender Faktor für eine vorprogrammierte Zielerreichung, sondern für die Zielorientierung und die Zielinterpretation in der Organisation. Es kümmert sich um die Verfahrensregeln für den „flow von Entscheidungen“. Es stellt in Form von Funktionen „Kanäle“ und „Brücken“ zur Verfügung und lädt im nachhinein den Entscheidungsprozess mit Rationalität auf“ (Pohlmann, 2002), 233). Dies bedeutet auch, Entscheidungsprozesse, die von verschiedenen Akteuren getragen und vor allem umgesetzt werden, ebenso wie externe Rahmenbedingungen organisationalen Handelns einer näheren Analyse zu unterziehen. Eine Managementsoziologie muss sich demzufolge „auf komplexe und reflexible Organisationen einstellen und kann deswegen weder davon ausgehen, dass sich individuelle Handlungen einfach in kollektive Rationalitäten übersetzen noch dass Managementdirektiven die Evolution der Organisation tatsächlich bestimmen“ (Pohlmann, 2002, 242).

Greift man diese und andere Argumentationen auf, so wären bei einer Analyse von Management und Managementprozessen (auch in Ostdeutschland) verschiedene Ebenen analytisch zu unterscheiden (vgl. auch Trinczek, 1993).

1. *Manager als soziale Akteure*: Was zeichnet Manager als soziale Akteure aus und wie agieren Manager als Subjekte „vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen sozialisatorischen Erfahrungen, eigener Absichten, kollektiver Orientierungsmuster“ (Trinczek, 1993, 16) und wie füllen sie ihre durch spezifische Anforderungsprofile und Erwartungshaltungen charakterisierte Positionen oder Rollen aus?
2. *Interaktionsprozesse in Organisationen*: Wie sind Interaktionsprozesse im Management und zwischen Management und anderen Belegschaftsgruppen zu charakterisieren und welche sozialen Praktiken bilden sich dabei heraus?

3. *Institutionalisierte Mechanismen der Unternehmenskoordination und –steuerung*: Welche Strategien, Strukturen, Mechanismen und institutionalisierten Regelungen charakterisieren den Managementprozess in Unternehmen?
4. *Gesellschaftliche, kulturelle und ökonomische Rahmenbedingungen*: Wie werden spezifische Kontextbedingungen (Transformation, Institutionenwandel, Veränderungen auf den Märkten etc.) wahr- und aufgenommen werden und inwiefern bilden diese Handlungskorridore für Managementhandeln und Managementprozesse wie auch Interaktionsprozesse in Unternehmen?

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, empirische Befunde und theoretische Erkenntnisse der Forschungen zum Management in Ostdeutschland zusammenfassend darzustellen und Defizite aufzuzeigen. Zu betonen ist, dass mit Bezug auf die eingangs dargestellten konzeptionellen Überlegungen zu einer Managementsoziologie es dabei gerade darum geht, zu hinterfragen, inwiefern die hier erst einmal analytisch getrennt darzustellenden Befunde in eine Charakterisierung des Managementprozesses im Transformationsprozess münden können. Die vierte Analyseebene wird dabei nicht getrennt behandelt, zum einen, weil diese den hier zur Verfügung stehenden Rahmen sprengen würde und eine Vielzahl von Studien darüber Auskunft geben (vgl. zusammenfassend u.a. Lutz et al., 1996; Schmidt, 1993; Nickel et al., 1994; Wiesenthal, 1995). Zum anderen, da in den empirischen Befunden jeweils Bezug zur spezifischen Transformationssituation und den jeweiligen Kontexten genommen wird.

## **Bestandsaufnahme – Analysen zum Management im Transformationsprozess**

### **Manager als subjektive Akteure**

Voran zu stellen ist, dass die Analysen zum Wandel der sozialen Struktur des ostdeutschen Managements (vgl. u.a. Gergs/Pohlmann, 1998; Kulke, 1998; Aßmann, 1991; Bürklin, 1996); Solga, 1996; Lang, 1998) übereinstimmend belegen, dass es im Prozess der Restrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft – zumindest auf der Ebene regionaler Eliten – nicht wie vermutet eine Zirkulation der Eliten stattfand, sondern insgesamt eher eine Elitenreproduktion festzustellen ist. Das Management in Ostdeutschland wird zum einen charakterisiert als ostdeutsches Management, d.h. nur in Spitzenpositionen in großen Unternehmen in westdeutschem Eigentum sowie in bestimmten Funktionsbereichen (Marketing, Controlling) kommen Manager mit westdeutscher Herkunft zum Einsatz, während die Leitungspositionen in kleineren Unternehmen und den anderen Funktionalbereichen nach wie vor von Managern aus Ostdeutschland besetzt sind.

Diese „asymmetrische Symbiose“ hat zur Folge, dass in den größeren von westlichen Firmen privatisierten Unternehmen die „rahmensetzenden Entscheidungen in den Händen westdeutscher Eliten liegen, während die operativen Entscheidungen vor Ort häufig vertikal reproduzierten Eliten ostdeutscher Herkunft obliegen“ (Gergs/Pohlmann, 1998, 148). Die Mehrheit der Führungspositionen ist jedoch nach wie vor mit (männlichen) Managern mittlerer Jahrgänge, der „Generation des späten Mittelalters“, mit ostdeutscher Herkunft und vorwiegend naturwissenschaftlich-technischer Ausbildung (die weniger mit systembedingten Defiziten ausgestattet zu sein schienen) besetzt. Durch den regulären Eintritt der DDR-„Führungskader“ in das Rentenalter und großzügige Vorruhestandsregelungen erhielten die Subeliten, also Manager aus der zweiten Reihe, die Chance zum Aufstieg in Managementpositionen. Diese vertikale Reproduktion der Eliten, in der Subeliten zu Eliten werden, kennzeichnet den personellen Wandel im Management. Zwar gibt es Stilllegungen, betriebliche Umstrukturierungen und einen massiven Belegschaftsabbau sowie einen generellen Abbau von Managementpositionen, dieser ist aber unterproportional (vgl. Gergs/Pohlmann, 1998). Abstiegsprozesse betreffen lediglich Manager in höherem Alter und mit geringerer formaler Bildung (Kulke, 1998).

Entgegen der Ausgangsannahme gab es also keine totale Reproduktion der Eliten und im Unterschied zu anderen osteuropäischen Ländern spielte auch die Konvertierung von politischer und wirtschaftlicher Macht keine Rolle. Soziale Netzwerke und Familienstrukturen sind ebenso nicht relevant (Gergs/Pohlmann, 1998, 150). Wesentliche Ursache hierfür ist der spezifische Verlauf des Transformationsprozesses, insbesondere, dass sich die Mehrheit der ostdeutschen Unternehmen in westdeutschem Eigentum befindet.

Diese vertikale Elitereproduktion und die sozialstrukturelle Zusammensetzung des ostdeutschen Managements stützen die zentrale These, die in nahezu allen Untersuchungen zu finden ist, dass ostdeutsche Manager auf Sozialisationserfahrungen, erworbene kollektive Orientierungsmuster, erlernte Rollen zurückgreifen (Pohlmann/Gergs, 1996; Domsch et al., 1998) und erworbene Habitusprägungen nachwirken und begrenzend wirken. Seltener ist die Position, dass habituelle Prägungen und vergangene Erfahrungen andererseits aber zugleich auch Ressourcen darstellen (Alt/Lang, 1998), die es dem Management erlauben, gemeinsam mit den Belegschaften den Reorganisationsprozess in den Unternehmen zu gestalten.

Diese These bestätigt sich weitgehend in den empirischen Analysen zu Einstellungen, Leitbildern, Wertorientierungen und Führungsstilen ostdeutscher Manager (vgl. u.a. Pohlmann/Schmidt, 1996; Meinerz, 1996; Domsch et al., 1998; Lang, 2002).

Bezüglich der Wertorientierungen ostdeutscher Manager wird deren materialistische Grundhaltung, die Dominanz von Arbeit und

Selbstverwirklichung, von Pflicht- und Akzeptanzwerten und Leistungsorientierung, aber auch die Zunahme hedonistischer Orientierungen festgestellt (Lang, 1998). Ihre Einstellungen werden als weniger konkurrenz – und erfolgsorientiert, zurückhaltend-heteronom beschrieben. Im Führungsverständnis zeigen sich jedoch stark autoritär-hierarchische Züge. Die Führungsstile sind eher kontroll- und anweisungsbetont und orientieren sich an in großbetrieblichen Strukturen entwickelten Organisationsvorstellungen, dem Bild einer mechanischen Organisation als „Räderwerk“. Die Manager sehen ihre Kompetenz insbesondere in ihren organisatorischen Fähigkeiten und ihrer persönlichen Ausstrahlung (die häufig auf ihrer Rolle als „Retter der Unternehmen“ beruht) und weniger in fachlichen Kompetenzen (Meinerz, 1996).

Die politische Beschädigung des Vorgesetztenbildes in der Vergangenheit habe diese Orientierungen, aber auch das sich verstärkende Rollenverständnis als Fachmann (Edeling, 1998) befördert. Trotz der Dominanz eines tayloristisch-bürokratischen Führungsstiles, welcher auf Regeln, Anweisungen und Kontrolle setzt, hat sich das Führungsverhalten dahingehend verändert, dass es „härter“ an Leistung, Verantwortung und Kompetenz orientiert ist. Das Machtbewusstsein des Managements ist gestiegen (Domsch et al., 1998) und die viel gepriesene soziale Orientierung des Managements sei eher Selbstzuschreibung und Mythos (Alt/Lang, 1998). Domsch u.a. stellen die Bewertung des Führungsverhaltens durch die Manager selbst aber auch durch Mitarbeiter dar und konstatieren ein deutliches Auseinanderfallen: Das Management bewertet seinen Führungsstil selbst als überwiegend beratend und konsultativ, während die Mitarbeiter eher deutliche autoritäre und patriarchalische Züge erkennen (Domsch et al., 1998).

Großbetriebliche Führungsauffassungen und habitualisierte Verhaltensweisen wirken offensichtlich nicht nur nach, sondern haben sich zumindest in der ersten Phase der Restrukturierung der Unternehmen bewährt, waren hier doch in erster Linie Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen, die durch Schließung und Auslagerung von Unternehmensteilen, Personalabbau und Anpassung von Unternehmensstrukturen an westdeutsche Vorbilder gekennzeichnet waren, innovative Konzepte hingegen waren weniger gefragt. „Die Führungsauffassungen scheinen sich transformationsbedingt eher zu reproduzieren als zu wandeln“ (Alt/Lang, 1998). Negativer Effekt ist ohne Zweifel, dass Modernisierungs- und Rationalisierungspotentiale, die bei den Beschäftigten liegen, eher unberücksichtigt bleiben (Brinkmann, 1996). Allerdings unterscheiden sich die Chancen und Bedingungen für die Realisierung von Wertorientierungen nach hierarchischer Position, Eigentumsverhältnissen und Geschlecht. Insgesamt werden in den hier nur knapp referierten Studien die Kontextbedingungen in der Regel eher vernachlässigt. So ist auf Unterschiede zwischen Großunternehmen (AG), genossenschaftlichen und staatlichen Betrieben einerseits, in denen partizipative und kollegiale Elemente stärker ausgeprägt sind und privaten, meistens kleinen

Unternehmen andererseits, die stärker auf Leistungsorientierung setzen (Lang, 2002), zu verweisen.

Diese, vor allem in den ersten Jahren nach der Wende durchgeführten Studien, betrachten in der Regel das Management als isolierten und implizit auch als omnipotenten Akteur. Subjektive Einstellungen und Wertorientierungsmuster müssen so nicht durchsetzbar sein und lassen noch nicht auf entsprechendes Handeln schließen, zumal die Untersuchungen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auf Selbsteinschätzungen des Managements beruhen.

### **Interaktionsprozesse**

Management als einen sozialen Prozess zu betrachten, indem in der Interaktion zwischen verschiedenen sozialen Akteuren, verschiedenen Funktionsgruppen im Management, Belegschaftsgruppen und deren Interessenvertretern die betriebliche soziale Praxis erwächst, die letztlich in spezifischen Mustern der Handlungskoordination und –steuerung ihren Ausdruck finden, macht es notwendig, diese Interaktionsprozesse einer näheren Analyse zu unterziehen. Auch wenn Manager auf Grund ihrer Position im Unternehmen mit einer spezifischen Handlungs- und Entscheidungskompetenz ausgestattet sind, werden managerielle Entscheidungen erst dann zur sozialen Realität, wenn sie eine entsprechende Umsetzung in der sozialen Praxis der Unternehmen finden. Bezüglich der Analyse von Managementprozessen im Transformationsprozess ostdeutscher Unternehmen bleiben diese Interaktionsprozesse allerdings weitgehend ausgeklammert. Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse im Management selbst, bleiben in der soziologischen Forschung – und das betrifft nicht nur die Transformationsforschung - weitgehend eine „black box“, zum einen sicherlich deshalb, weil der Zugang zum Management in Führungspositionen einer wissenschaftlichen Analyse weitgehend verschlossen bleibt, zum anderen aber auch, weil das Management immer noch als monolithischer Block betrachtet wird.

Unstrittig ist, dass sich die Beziehungsstrukturen zwischen Management und Belegschaften im Zuge des Transformationsprozesses wandeln. Die Prägekraft bisheriger Arbeits- und Beziehungsmuster scheinen allerdings beim Management geringer zu sein als bei anderen Beschäftigtengruppen (Aderhold et al., 1994). Gründe hierfür können darin liegen, dass gerade im Management mit einem kritischen Blick auf die eigene Vergangenheit versucht wird, Begrenzungen managerialen Handelns durch politische, ideologische und staatliche Einflussnahmen, über Bord geworfen werden, da sie bereits in Vergangenheit aus der Sicht ökonomischer Rationalitätskalküle kritisch hinterfragt wurden. Die Wende erschien zumindest Teilen des Managements als eine Art Befreiung aus vormundschaftlichen Zwängen. Andererseits unterliegt aber auch gerade das Management einem hohen Legitimitätsdruck. Sie sind mehr als andere soziale Gruppen im Unternehmen gezwungen, sich durch

Leistung und angepasste Führungsstile gegenüber den neuen Eigentümern, aber auch gegenüber den Belegschaften zu legitimieren. Das Verfolgen einer „rationalen Fiktion“, der Glaube an die Rationalität der Märkte und deren Erkennbarkeit sowie an die Ableitung rationaler Unternehmensstrategien (Gergs/Pohlmann, 1996) ist auch aus vergangenen Erfahrungen mit dem Planungssystem erklärbar.

Empirische Befunde belegen entsprechend eine Versachlichung von Führungs- und Überwachungsaufgaben, eine deutlicher werdende Machtasymmetrie zwischen Management aller Hierarchiestufen und der Belegschaft sowie eine erhöhte formale Rationalität (Aderhold et al., 1994). Die bereits erwähnten rationalistisch-instrumentellen Orientierungen und die patriarchalisch-autoritären Leitungsstrukturen (Pohlmann et al., 1996) führen somit zur Herausbildung neuer Konfliktlinien zwischen Management und Belegschaft, zumal die Partizipationsneigung des ostdeutschen Managements weniger stark ausgeprägt ist (Lang, 1998).

Insgesamt wurde der Interaktionsperspektive in den bisherigen Forschungen zum Managementprozess vor allem im Zusammenhang mit der Frage nachgegangen, wie sich die industriellen Beziehungen in ostdeutschen Unternehmen entwickeln, allerdings steht hier vor allem die Interaktion zwischen Management und Betriebsräten im Mittelpunkt (vgl. u.a. (Ermischer/Preusche, 1993; Lohr et al. 1995; Bergmann/Schmidt, 1996; Artus et al., 2001)

Die Forschungsergebnisse scheinen dabei in gewissem Widerspruch zu dem zu stehen, was die Analysen zu Führungsstilen und Wertorientierungen im Management herausarbeiten. Zwar sind autoritär-patriarchalische Aushandlungsmuster in einer Reihe von Unternehmen festzustellen, dies aber vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen, die sich in ostdeutschem Eigentum befinden. In größeren Unternehmen dominieren co-managerielle und konsensuelle Beziehungsmuster. Konfliktorische Aushandlungsprozesse sind eher selten, was nicht verwundert, da zum einen die Aushandlungs- und vor allem Verteilungsspielräume gering waren und sind (Artus et al., 2001). Zum anderen wurde der Planerfüllungspakt aus der sozialistischen Ära in den ersten Wendejahren in notgemeinschaftliche Muster der Bewältigung des wirtschaftlichen Umbruchs transformiert. Möglicherweise haben die als konsensuell zu charakterisierenden Arbeitsbeziehungen jedoch transitorischen Charakter und lösen sich im Zuge der weiteren Verschärfung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen auf (Lang/Steger, 1999).

Eine Analyse von Interaktionsprozessen aus managementsoziologischer Perspektive bleibt also ein Desiderat. Zwar wurde z.B. von Lang und Alt bereits 1998 die Einbeziehung der Interaktionspartner in die Führungskräfteforschung, die Analyse von Führungspraktiken, gemeint als Produkt der Strategien verschiedener Akteure und eine stärkere Prozessorientierung in der

Managementforschung gefordert (Alt/Lang, 1998), solche Studien sind jedoch bislang kaum zu finden.

## **Strategien, Strukturen und institutionelle Regelungen**

Die Analyse des Managementprozesses in Hinblick auf entstehende betriebliche Strukturen und unternehmerische Strategien geschieht im Verlauf des Transformationsprozesses mit unterschiedlichen Zugängen. In einer ersten Phase wurde betrachtet, welche Wirkungen die Veränderung von makrostrukturellen Rahmenbedingungen auf betriebliche Strategien und Strukturen haben. Dominant sind hierbei allerdings Forschungsansätze, die sich mit der Restrukturierung der Unternehmen befassen, aber weniger das Management oder den Managementprozess in den Mittelpunkt rücken, sondern nach den endogenen Bedingungen erfolgreicher Transformation (spezialisierte Produkte, Innovations- und Modernisierungspotentiale, flexible Produktionsstrukturen, Eigentumsstrukturen etc.) und exogene Kontextfaktoren (regionale Märkte, politischen Unterstützungen u.a.) fragen (vgl. u.a. Grünert, 1993; Wittke et al., 1993). Das Management erscheint hier immer noch als „Vollzugsorgan einer durch die jeweilige Umwelt vorgegeben Gestaltungslogik“ (Schienstock, 1993). Vorherrschend ist also eine eher struktur-deterministische Position.

Erst in neueren Forschungen zu Managementprozessen im Rahmen der Reorganisation der Unternehmen finden sich interessante Ansätze und empirische Ergebnisse zur Erklärung betrieblicher Strategien und Strukturen. Diese Studien eint die Überlegung, dass „der Markt“ ein „schlechter Lehrmeister“ ist, da sich aus Markterfordernissen keine eindeutigen Handlungsanweisungen ableiten lassen (Lungwitz, 1998). Märkte werden vielmehr als Referenzrahmen für Handlungsabsichten der Akteure betrachtet werden, die durch die wechselseitige Beobachtung der Akteure konstituiert und in Abhängigkeit von den Kompetenzen, Dispositionen und „kognitiven Präferenzen“ der Akteure kontingent interpretiert werden (Gergs/Pohlmann, 1996; Gergs, 2002; Gergs, 2002). Betriebliche Strategien sind einerseits durch die Umwelt und den Kontext des Betriebes bedingt, aber andererseits werden diese auch willentlich und eigenwillig geformt. Sie sind daher Ergebnis betrieblicher Willensbildung durch „handlungsmächtige Instanzen oder Koalitionen mit je eigenem Habitus und eigenen Handlungsorientierungen“ (Brussig et al., 1997).

Objektive Handlungsanforderungen, die aus Umweltgegebenheiten resultieren, und Strategien, die durch subjektives Handeln konstituiert werden, stehen also in einem reziproken Verhältnis, sie bedingen und konstituieren einander gegenseitig. Manager haben zwar die Definitionsmacht, aber betriebliche Strategien und Strukturen sind Ergebnis von Situationsdeutungen auf Basis spezifischer (subjektiver) Relevanzstrukturen und des Rückgriffs auf

institutionalisiertes Organisationswissen aber auch der Interaktion zwischen Eigentümern, Managern und Kunden (Lungwitz/Preusche 2001: 19ff)<sup>3</sup>. Insofern geht es hier auch um die Verflechtung von Handeln, die Berücksichtigung des Handelns anderer Akteure im eigenen Handeln sowie die horizontale wie vertikale Verkettung mit vergangenem Handeln, so dass die organisationale Wirklichkeit in Interaktionsprozessen jeweils neu „geschmiedet“ wird (Gergs, 2002).

Beim genaueren Hinsehen setzen die Vertreter dieser Auffassungen durchaus unterschiedliche Präferenzen. Gergs rückt die vertikale Verkettung von Handeln in den Vordergrund, also die Frage, inwiefern aus der Vergangenheit resultierende Problemlösungskonzepte, „biografische Sedimentierung des Wissensvorrats“ (Gergs, 2002, 49), Kommunikations- und Konsensfindungsmodi wie auch Autoritäts-konfigurationen nachwirken, während bei Brussig u.a. sowie Lungwitz/Preusche eher kontextuelle Faktoren zur Erklärung herangezogen werden. Und dennoch kann anhand dieser u.a. Studien gezeigt werden, welche betrieblichen Strategien und Strukturen sich herausgebildet haben.

Während z.B. Brinkmann zeigt, dass in ostdeutschen Unternehmen kaum neue Management- und Organisationskonzepte (strategische Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Gruppenarbeit etc.) (Brinkmann, 1996) anzutreffen sind, zeichnen die auf der Basis o.g. Überlegungen entstandenen empirischen Befunde ein differenzierteres Bild und erlauben es, Entwicklungspotentiale ostdeutscher Unternehmen einzuschätzen.

Im Ergebnis der empirischen Untersuchungen in Kleinbetrieben (Brussig et al., 1997) konnten so unterschiedliche Betriebstypen herausgearbeitet werden: „Offene Betriebe“ mit breitem und differenziertem Leistungsangebot, aber wenig innovativem Produktions- und Angebotsprofil, einem unzureichendem Marktzugang und einer starken Nachfrageorientierung finden sich überwiegend im Bau- aber auch im Verarbeitenden Gewerbe. „Determinierte Betriebe“ haben im Gegensatz dazu eher ein spezialisiertes Leistungsangebot und sind einem hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Der Marktzugang ist rudimentär, so dass ihre Abhängigkeit von Auftraggebern groß ist. Diese Unternehmen haben häufig Überkapazitäten, sind in ihrer Struktur eher großbetrieblich und hauptsächlich im verarbeitenden Gewerbe anzutreffen. Als dritter Typ werden „prägende Betriebe“ charakterisiert. Diese haben ein eigenständiges

---

<sup>3</sup> Besonders interessant an diese Studie ist, dass hier ein Vergleich zwischen ostdeutschen, tschechischen und polnischen Unternehmen verschiedener Branchen erfolgt, so dass Besonderheiten in den Transformationsverläufen, kontextuellen Bedingungen und Akteursstrukturen herausgearbeitet werden können, denen hier nicht weiter nachgegangen werden kann.

Produktangebot, welches wenig differenziert ist. Sie erreichen ihre Eigenständigkeit vor allem durch Produktinnovationen.

Für sie sind langfristige, auf Stabilität ausgelegte Markt- und Geschäftsbeziehungen kennzeichnend, und sie agieren vor allem angebotsorientiert. Solche Unternehmen gehören mehrheitlich zum Verarbeitenden Gewerbe, aber auch zum Dienstleistungsbereich und sind eher Neugründungen. Entwicklungspotentiale in Hinblick auf Beschäftigungseffekte aber auch als Träger des wirtschaftlichen Aufschwungs in Ostdeutschland scheinen demzufolge vor allem im dritten Typ, den „prägenden Betrieben“, zu liegen, aber auch den „offenen Betrieben“ werden Überlebenschancen und Entwicklungspotentiale eingeräumt.

Auf der Basis von Fallstudien werden auch bei Gergs (2002a und b) unterschiedliche Strategien von Unternehmen erkennbar. In ökonomisch marginalisierten Unternehmen sind Muster, die als „technische Passion“ und „reaktiver Inkrementalismus“ bezeichnet werden, dominant. Unternehmen in stabiler ökonomischer Lage verfolgen Strategien der „offensiven Verteidigung“ und der „angestregten Distinktion“, und in ökonomisch erfolgreichen Unternehmen ist das Muster „vorausschauender Innovation“ erkennbar (Gergs, 2002a und b). Die Ausbildung dieser Strategien wird dabei dezidiert mit verschiedenen Faktoren in Zusammenhang gebracht. Die Zusammensetzung des Managements, die konkrete wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Marktsituation und –entwicklung spielen dabei ebenso eine Rolle wie die Eigentumsstrukturen. Offensichtlich sind vor allem solche Unternehmen am Markt erfolgreich, die nicht nur technisch hochwertige Produkte herstellen, sondern ebenso bedeutsam ist neben der Verfügung über ökonomischem Kapital der Aufbau von sozialem (Marktinformationen, Kontakte zu den Kunden, soziale Bindungen und Netzwerke, politische Unterstützungsleistungen) und symbolischem Kapital (Öffentlichkeitsarbeit, Marketing etc.).

Offensichtlich gelingt es den Unternehmen, in verschiedenem Maße diese Kapitalien zu beschaffen. Die Erschließung neuer Märkte ist darüber hinaus nicht nur vom top management abhängig, sondern auch von der organisationalen Verarbeitung managerieller Strategien. Also - wie es gelingt, die ökonomische Rekonstruktion mit der sozialen Rekonstruktion des Unternehmens zu verbinden, indem im Prozess des Organisierens Belegschaften, andere Manager und Betriebsräte in betriebliche Strategien integriert werden. Das Management wird so als Grenzstelleninhaber zwischen Subjekten, Organisation und ökonomischen Kontexten betrachtet (Gergs, 2002).

Lungwitz und Preusche fragen in ihrer Studie danach, ob „sich im Ergebnis der primären Transformation auf Unternehmensebene Organisations- und Arbeitsstrukturen herausgebildet haben, die auch für weitere Entwicklung tragfähig sind“ (Lungwitz/Preusche, 2002). In der Phase der „primären

Transformation“ (Lungwitz/Preusche, 2002, 13) mussten die ostdeutschen Unternehmen überhaupt erst einmal eine grundsätzliche Handlungsfähigkeit unter nunmehr marktwirtschaftlichen Bedingungen herstellen (Aufbau von Marketing und Vertrieb, Entwicklung geeigneter Kosten- und Personalstrukturen), und erst in einer zweiten Phase ging es um die die Erschließung qualitativer Ressourcen durch Produkt- und Prozessinnovationen sowie neue Formen von Arbeitsteilung und Kooperation (Lungwitz, 1998). Auch in dieser Analyse kann ein differenziertes Bild der Arbeits- und Organisationsstrukturen in ostdeutschen Unternehmen gezeichnet werden.

Während in Unternehmen des Maschinenbaus durchaus vergleichbar mit westdeutschen Unternehmen moderne Organisationsstrukturen anzutreffen sind (Aufgaben- und Funktionsintegration, Verlagerung von Verantwortung- und Entscheidungsbefugnissen nach unten, Team- und Projektarbeit, Nutzung der Qualifikationspotentiale), sind in der Zulieferer- und Bekleidungsindustrie tayloris-tisch-fordistische Produktionsstrukturen dominant und wird hier vor allem auf die technische Modernisierung der Produktion gesetzt. Verwiesen wird dabei auch darauf, dass die Einführung von modernen Organisationskonzepten in einem Teil der Unternehmen auf die Einflussnahme der Mutterunternehmen hinsichtlich einer Übertragung moderner Organisationskonzepte (vgl. auch (Lohr/Strohwal, 2001) sowie den Einfluss von Kunden (besonders in der Zulieferindustrie z.B. bezüglich von Qualitätsmanagementssystemen) zurückzuführen ist (Lohr/Strohwal, 2001, 164ff.). Manager griffen bei der Restrukturierung der Unternehmen auf traditionelles, institutionalisiertes Wissen über die „angemessene“ Organisation zurück. Dieser Wissensbestand wurde modifiziert und ergänzt durch praktische Erfahrungen mit der organisatorischen Praxis von Betrieben in etablierten Marktwirtschaften (Lohr/Strohwal, 2001, 192), allerdings waren die Gestaltungsmöglichkeiten betrieblicher Arbeits- und Produktionsorganisation vor allem in den ersten Transformationsjahren erheblich begrenzt. Der sich durchsetzende „Pragmatismus“ und damit verbundene Verzicht auf strategisches Handeln können sich zukünftig als Problem erweisen, da nur geringe Potentiale zur Verfügung stehen, um auf neue Anforderungen angemessen reagieren zu können.

Auf Basis dieser neueren Untersuchungen ist die These zu relativieren, dass immer noch tradierte Wahrnehmungsmuster, Deutungen und Sozialisationserfahrungen aus der Vergangenheit bei Markterschließungsprozessen nachwirken. Zumindest ist diese These nun zehn Jahre nach dem wirtschaftlichen und politischen Zusammenbruch der DDR nicht mehr als zentrales Argument heranzuziehen. Die Zusammenhänge zwischen Handlungsorientierungen im Management und den Strategien der Markterschließung sind offensichtlich nicht linear, sondern es erweist sich als notwendig, kontextuelle Bedingungen für das Handeln betrieblicher Manager in die Analyse

einzubeziehenden, um das „Akteurs-Struktur-Dilemma“ (Schienstock 1993) zu überwinden.

### **Fazit: Desiderata und Ansätze weiterer managementsoziologischer Forschung**

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Vielzahl von Studien zur Analyse von Management und Managementprozessen in Ostdeutschland profunde Beiträge zur Weiterentwicklung einer Managementsoziologie erbracht hat, zumal in westdeutschen Unternehmen vergleichbare Untersuchungen eher selten sind. Die hier nur exemplarisch vorgestellten Ergebnisse sind empirisch reichhaltig, wenn auch die theoretischen Zugänge eher disparat sind. Zumindest in den neueren Studien (vgl. 2.3) gelingt es auch, eine dezidiert integrative Perspektive zu entwickeln und Managementprozesse im Wechselspiel von subjektiven Orientierungen, Deutungen und Wahrnehmungen betrieblicher Akteure und endogenen wie exogenen strukturellen Begrenzungen ihres sozialen Handelns zu thematisieren.

Allerdings scheint die vielfach kritisierte Annahme von der „Omnipotenz“ des Managements nur bedingt überwunden, denn das Management wird zumeist als monolithischer Akteur aufgefasst und Interaktionsprozesse im Management bei der Entwicklung unternehmerischer Strategien und Konzepte bleiben weitgehend ausgeklammert. Die neueren Ansätze, um das Akteurs-Struktur-Dilemma zu überwinden, sind theoretisch tragfähig, in ihrer empirischen Umsetzung jedoch scheint es nach wie vor schwierig, die Vielfalt der strukturellen Kontextbedingungen in Vermittlung mit dem sozialen Handeln betrieblicher Akteure darzustellen. Zudem beruhen die Analysen mehrheitlich auf Fallstudien, die unterschiedlichen Forschungsinteressen folgen, so dass eine Verallgemeinerung der Befunde schwierig ist. Die Konzentration der Forschung auf ostdeutsche Klein- und Mittelbetriebe ist zum einen nachvollziehbar, denn die ostdeutsche Wirtschaft ist eher kleinbetrieblich strukturiert, und es sind kaum „Kathedralen in der Wüste“ zu finden. Zum anderen beschränkt dies aber den Erklärungsgehalt der Befunde. In größeren Unternehmen, die in westdeutsche oder ausländische Konzerne integriert sind, gestalten sich Managementprozesse möglicherweise anders, selbst wenn diese Niederlassungen eher kleinbetrieblichen Charakter haben. Auch sind die Analysen fast ausschließlich auf Industriebetriebe konzentriert, was wesentliche Entwicklungen der Ausweitung des Dienstleistungssektors im wirtschaftsstrukturellen Wandel ausblendet.

In allen Untersuchungen, egal ob es sich um solche zu Wertorientierungen und Führungsstilen oder zu Strategien und Strukturen von Managementprozessen handelt, wird als zentrale These das Nachwirken von habitualisierten Verhaltensweisen gerückt. Zu fragen ist, ob diese These in Bezug auf die

Entwicklung ostdeutscher Unternehmen nach nunmehr dreizehn Jahren Transformation aufrechtzuerhalten ist.

Wirtschaftliche Transformation wird insgesamt auch auf der Ebene der Unternehmen als einseitiger Prozess im Sinne von Übertragung von Werten, Strukturen und Institutionen betrachtet. Unhinterfragt wird davon ausgegangen, dass es zu einer „Angleichung“ des Managements, verstanden als Position und Prozess, an den Status Quo zu Beginn der neunziger Jahre in westdeutschen Unternehmen kommt. Zum einen liegen kaum aktuelle Vergleichsuntersuchungen von ost- und westdeutschen Unternehmen vor, so dass die jeweilige Referenzfolie für die Bewertung von manageriellem Handeln und Managementprozessen in Ostdeutschland unscharf ist. Wenig Berücksichtigung findet, dass zum anderen sich gegenwärtig auch westdeutsche Unternehmen in einer Art „Transformationsprozess“ befinden“. Wenn auch hier der Wandlungsdruck weniger radikal ausfällt, da sich nicht das gesamte institutionelle Umfeld radikal ändert, sondern der Druck in erster Linie aus ökonomischen Veränderungen (gewachsene Marktkonkurrenz, Globalisierung, wirtschafts-struktureller Wandel etc.) resultiert, so ergeben sich auch hier neue Anforderungen an Managementprozesse, die einer Analyse bedürfen. Theoretische Ansätze und empirische Befunde aus der Analyse des Wandels im Managementprozess in Ostdeutschland sind insofern auch für weitere Analysen relevant, die nicht einer Perspektive der Systemtransformation folgen.

## Literatur

- Aderhold, J. et al. (Hrsg.) (1994): Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft. Ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozess, Berlin, edition sigma
- Alt, R./Lang, R. (1998): Wertorientierungen und Führungsverständnis von Managern in sächsischen Klein- und Mittelunternehmen, In: Lang, R. (Hrsg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess, Wiesbaden, Rainer Hampp Verlag, pp. 271-246
- Artus, I. et al. (2001): Betriebliches Interessenhandeln, Bd.2, Opladen, Leske+Budrich
- Aßmann, G. (1991): Reorganisation der Betriebe. Bedingungen für den Übergang zur Marktwirtschaft, In: Aßmann, G. et al. (Hrsg.): Deutsch-deutsche Unternehmen. Stuttgart, Poeschel, pp. 183-194
- Bergmann, J./ Schmidt, R. (Hrsg.) (1996): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen, Opladen
- Brinkmann, U. (1996): Magere Bilanz: Neue Managementkonzepte (NMK) in transformierten ostdeutschen Betrieben, In: Pohlmann, M. et al. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie, Opladen, Leske+Budrich, pp. 215-249
- Brussig, M. et al. (Hrsg.) (1997): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern, Opladen, Leske+Budrich
- Bürklin, W. (1996): Die Potsdamer Elitestudie 1995. Ein Forschungsprojekt an der Universität Potsdam. Potsdam, unveröffentlichter Forschungsbericht

- Burnham, J. (1941): *The Managerial Revolution. What is Happening in the World*, New York
- Dahrendorf, R. (1959): *Strukturen betrieblicher Konflikte (Drittes Kapitel)*, In: Dahrendorf, R. (Hrsg.): *Sozialstruktur des Betriebes, Betriebssoziologie*, Wiesbaden, Gabler, pp. 45-71
- Domsch, M. et al. (1998): *Selbst- und Fremdbild des Führungsverhaltens von ostdeutschen Führungskräften*, In: Lang, R. (Hrsg.): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*, Wiesbaden, Rainer Hampp Verlag, pp. 277-246
- Edeling, T. (1998): *Eine Firma - zwei Kulturen?*, In: Lang, R. (Hrsg.): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*, Wiesbaden, Rainer Hampp Verlag
- Ermischer, I./ Preusche, E. (1993): *Betriebsräte zwischen Mitbestimmung und Abwicklungs-"Komanagement"*, In: Schmidt, R. (Hrsg.): *Zwischenbilanz*, Berlin, Akademie Verlag, 1, pp. 169-192
- Ganter, H. et al. (Hrsg.) (1993): *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie*, Wiesbaden, Gabler Verlag
- Gergs, H.J. (2002): *Manager und Märkte. Eine soziologische Untersuchung der Markterschließungslogiken im ostdeutschen Management*, Wiesbaden, Rainer Hampp Verlag
- Gergs, H.-J. (2002): *Markteintrittsbarrieren ostdeutscher Manager - Über die Bedeutung der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns im Markteintrittsprozess*, In: Schmidt, R. et al. (Hrsg.): *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, pp.86-111
- Gergs, H.J., Pohlmann, M. (1996): *Manager und Märkte. Der "Mechanismus" des Marktes und die Grammatiken der Marktaneignung des ostdeutschen Managements*, In: Pohlmann, M. (Hrsg.): *Management in der ostdeutschen Industrie*, Opladen, Leske+Budrich, pp. 291-314
- Gergs, H.J., Pohlmann, M. (1998): *Manager in Ostdeutschland - Reproduktion oder Zirkulation einer Elite?* In: Lang, R. (Hrsg.): *Führungskräfte im ostdeutschen Transformationsprozess*, Wiesbaden, Rainer Hampp Verlag, pp. 129-154
- Grünert, H. (1993): *Handlungszwänge und Handlungsressourcen ostdeutscher Betriebe. Ansätze einer Typologie*, In: Schmidt, R. (Hrsg.): *Zwischenbilanz*. Berlin, Akademie Verlag, 1, pp. 155-168
- Hartmann, H. (1968): *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt
- Kulke, D. (1998): *Betriebliche Mobilität von Führungskräften in ostdeutschen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Mitgliedschaft in einer Partei der DDR - Ergebnisse einer Befragung zum Berufsverlauf*, In: Lang, R. (Hrsg.): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*, München/Mering, Rainer Hampp Verlag, pp. 87-128
- Lang, R. (Hrsg.) (1998): *Führungskräfte im ostdeutschen Transformationsprozess*, München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Lang, R. (2002): *Wertewandel im ostdeutschen Management*. In: R. Schmidt, et al. (Hrsg.): *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München/Mering, Rainer Hampp Verlag, pp. 128-155.

- Lang, R./Steger, T. (1999): Vom "Vorreiter" der Wende über das "Co-Management" zum "Erfüllungsgehilfen"? Das Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten im Wandel, In: Breisig, T. (Hrsg.): Mitbestimmung - Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource, München/Mering, Hampp Verlag, pp. 85-117
- Lohr, K. et al. (1995): Industrielle Beziehungen im Wandel. In: Schmidt, R. et al (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin
- Lohr, K./Strohwal, U. (2001). Betriebliche Reorganisationsprozesse zwischen Leitbild, Konzept und sozialer Praxis, Berlin, Humboldt-Universität, pp. 228
- Lungwitz, R. (1998): Manager als Konstrukteure organisatorischer Modernisierungsprozesse in der Industrie Ostdeutschlands, Polens und der Tschechischen Republik, In: Lang, R. (Hrsg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess, München/Mering, Rainer Hampp Verlag, pp. 393-403
- Lungwitz, R./Preusche, E. (2002). Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung. Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel, München/Mering, Rainer Hampp Verlag
- Lutz, B. et al. (Hrsg.) (1996): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe, Opladen, Leske+Budrich
- Meinerz, K.P. (1996): Einstellungen, Werthaltungen und Leitbilder von Managern in Ostdeutschland. Kognitive und normative Voraussetzungen in der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbeziehungen, In: Pohlmann, M. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie, Opladen, Leske+Budrich, pp. 177-214
- Nickel, H.M. et al. (Hrsg.) (1994): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch, Berlin, Akademie-Verlag
- Pohlmann, M. (2002): Management, Organisation und Sozialstruktur - Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie, In: Schmidt, R. et al. (Hrsg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven, München, Mering, Rainer Hampp Verlag, 1, pp. 245
- Pohlmann, M. (1996): Manageriale Eliten im Transformationsprozess, In: Pohlmann, M. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie, Opladen, Leske+Budrich, pp. 63-98
- Pohlmann, M. et al. (1996): Management im Sozialismus, In: Pohlmann, M. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie, Opladen, Leske+Budrich, pp. 21-62
- Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.) (1996): Management in der ostdeutschen Industrie, Opladen, Leske+Budrich
- Pross, H. (1965): Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsgewalt, Frankfurt
- Pross, H. (1971): Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen, Frankfurt
- Schelsky, H. (1965): Berechtigung und Anmaßung der Manager-Herrschaft, In: Schelsky, H. (Hrsg.): Auf der Suche nach der Wirklichkeit, Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf/Köln, pp. 17-32

- Schienstock, G. (1993): Management als sozialer Prozess. In: H.-D. Ganter, G. H. Schienstock (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden, Gabler Verlag, pp. 8-46
- Schmidt, R. et al. (Hrsg.) (2002): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven, München und Mering, Rainer Hampp Verlag
- Schmidt, R. (1993): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozess der ostdeutschen Industrie, Berlin, Akademie, pp. 236
- Solga, H. (1996): Zum Verbleib der der Angehörigen der oberen Dienstklasse der DDR nach 1989: Heißt ihr Schicksal nach der Wende beruflicher Abstieg?, In: Hradil, S., Pankoke, E. (Hrsg.): Aufstieg für alle?, Opladen, Leske+Budrich, pp. 89-109
- Trinczek, R. (Hrsg.) (1993): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Habilitationsschrift (unveröffentlicht)
- Walgenbach, P./Tempel, A. (2002): Management als soziale Praxis - konzeptionelle und methodische Ansatzpunkte für die interkulturell vergleichende Managementforschung, In Schmidt, A., Trinczek, R. (Hrsg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, pp. 168-183
- Weber, G. (1984): Ökonomische Eliten in der Bundesrepublik Deutschland: Sozialprofil, Karrieremuster und politische Präferenzen führender Positionsinhaber der deutschen Großunternehmen, Hektograf. Projektbericht, Mannheim
- Wiesenthal, H. (Hrsg.) (1995): Einheit als Interessenpolitik. Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands, Frankfurt/New York, Campus
- Wittke, V. et al. (1993): Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolversprechender Reorganisationsstrategien, In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Berlin, Akademie Verlag, pp. 131-154
- Zapf, W. (1965): Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg, In: Zapf, W.H. (Hrsg.): Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, München, Pieper, pp. 136-149